



## الخطة الاستراتيجية الخامسة

٢٠٢٢-٢٠٢٧

للجامعة العربية المفتوحة

المملكة العربية السعودية

بِسْمِ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَمِيمِ

## قائمة المحتويات

٦.....	ملخص تنفيذي
٨.....	نبذة عن الجامعة العربية المفتوحة
٩.....	منهجية ومراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الخامسة
١١.....	الانتقال إلى الخطة الاستراتيجية الخامسة
١٩.....	المنطلقات والسياقات المرجعية للخطة الاستراتيجية
٢٤.....	الرؤية والرسالة والقيم
٢٩.....	القضايا والغايات والمؤشرات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء



"مستقبل الجامعة واعد وذاخر"  
مؤسس الجامعة العربية المفتوحة والملمهم الأول  
صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبدالعزيز (رحمه الله)  
(١٩٣١-٢٠١٨)

"قناعتنا راسخة بأن المستقبل سيكون أفضل بإذن الله، ولكن هناك فرق كبير بين أن نأمل.. وأن نعمل.. فالأمل هو المحرك والمحفز لجميع الطاقات، أما العمل فهو المحقق لكل ما نتمناه، فليؤد كل منا واجبه.. ولنبدل جميعاً جهودنا، فشعوبنا تستحق حياة أفضل، وتنتظر منا الكثير."



### صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن طلال بن عبدالعزيز

#### رئيس مجلس أمناء الجامعة العربية المفتوحة

امتداداً لرؤية المؤسس صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبدالعزيز، طيب الله ثراه، واستمراراً لنموذج التعليم الجامعي الحديث الذي أرسى قواعده في الجامعة العربية المفتوحة التي أضحت منارة تعليمية فريدة بين مؤسسات التعليم العالي في عالمنا العربي، تحرص الجامعة على الانطلاق إلى فضاءات أرحب وأكثر تميزاً، تلبيةً لطموحات بناتنا وأبنائنا الطلبة، واستجابة لتحديات وحاجات سوق العمل في المنطقة العربية.

نؤكد على استمرار نهج الجامعة في بناء إنسان عربي مسلح بعلم المستقبل ومعارفه ومهاراته، من خلال بيئتها الأكاديمية ومناهجها العالمية الموحدة، وأسلوب تعليمها الذي أثبت تفردّه، حيث كانت الرائدة فيه بين مؤسسات التعليم العالي العربية، وبشراكاتها مع مؤسسات التعليم العالي العالمية، وبالجودة المتحققة في بيئتها وأسلوب عملها.

## ملخص تنفيذي

تأتي الخطة الاستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة بعد عقدين من إنطلاقة الجامعة عام ٢٠٠٢ بمبادرة من صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبدالعزيز رحمه الله كمشروع تعليم تنموي فريد في أهدافه، وسباقٍ ورائدٍ في نوعية أساليب تعليمه. والجامعة اليوم وهي تنتشر في ست فروع في ربوع المملكة إيماناً منها بعدالة التعليم وضرورته لتحقيق التنمية المستدامة. وتأتي هذه الخطة في ظروف استثنائية محلية، فرضتها متغيرات اجتماعية وثقافية وتقنية متسارعة بسبب ظروف جائحة كورونا.

وتستكمل الجامعة مسيرتها الاستراتيجية السابقة التي كرّست العمل والتفكير الاستراتيجي منذ إطلاق استراتيجيتها الأولى عام ٢٠٠٤ وانتهاءً بالاستراتيجية الرابعة (٢٠١٧-٢٠٢١)، حيث بُنيت الاستراتيجية الخامسة بمشاركة جماعية واسعة من جميع أصحاب المصلحة، وفق منهجية علمية تشاركية.

لقد عكف فريق الخطة الاستراتيجية منذ تشكيله في شهر أبريل ٢٠٢١ على تحليل أداء الجامعة في الخطة الاستراتيجية الرابعة، وعلى تجهيز الاستبانات الاستقصائية وتنظيم عدد من المقابلات واللقاءات والورش، لتشخيص الوضع الراهن للجامعة، ولعمل التحليل البيئي الرباعي، وللوقوف على حجم الفجوات التي تواجه الجامعة في كافة المجالات. وقد جرى إعادة صياغة رؤية ورسالة وقيم الجامعة بمشاركة من كافة الأطراف ذات العلاقة من قياديين، وأعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلبة وخريجين وممثلين عن المجتمع المحلي، كما حددت القضايا والتوجهات الاستراتيجية للجامعة، ومن ثم وضعت الغايات والمبادرات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية بشكل يتماهى مع التوجهات والتطورات العالمية والمتغيرات والأبعاد المحلية، والإقليمية، وبما يتواءم مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ٢٠٣٠.

كما أُعيد صياغة الرؤية، لتعكس الصورة المثلى التي تتوافق مع فلسفة الجامعة التي وضعها سمو الأمير طلال بن عبد العزيز رحمه الله، وتتماشى مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجامعة وذلك على النحو التالي:

### رؤية الجامعة:

### جامعة عربية مفتوحة رائدة في جودة التعليم للجميع وتطوير مجتمع المعرفة.

وجرت إعادة صياغة رسالة الجامعة في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، وفي ظل المنافسة الشديدة التي برزت لمواكبة احتياجات سوق العمل، ومع تسارع برامج التحول الرقمي، وتسارع عجلة الثورة الصناعية الرابعة، لتكون دستورا يركز على الشمولية والجودة الموائمة مع سوق العمل، وبشكل يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم قدرات الجامعة التنافسية، ويبرز دورها في تطوير مجتمع العلم والمعرفة وفي تنمية المجتمعات، وذلك على النحو التالي:

### رسالة الجامعة:

تقديم تعليم عالي الجودة لجميع فئات المجتمع وتزويدهم بمهارات سوق العمل من خلال بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة، ونموذج تعليمي مرن يتخطى العوائق الزمنية والمكانية؛ والعمل على تطوير مجتمع العلم والمعرفة من خلال توفير بيئة محفزة للبحث العلمي وحاضنة للابتكار؛ والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

و تبلورت خمس قيم تشكل المبادئ التي تحدد السلوك التنظيمي في الجامعة وتمكن منسوبي الجامعة من تحقيق رسالتها وأهدافها وهي:

- التعاون
- الشفافية
- النزاهة

- الإنقاذ
- العدالة
- المسؤولية المجتمعية
- الابداع والابتكار

وفي ضوء التحليل البيئي وتحليل الفجوات والتوجهات الاستراتيجية والتماهي مع التطورات العالمية، والتوجهات المستقبلية في التعليم العالي والأبعاد المحلية والإقليمية، فقد تم تحديد ثمان قضايا استراتيجية على سلم أولويات الجامعة خلال السنوات الخمس القادمة، وقد قامت عدة فرق عمل ومجموعات متخصصة بالعمل على وضع الغايات الاستراتيجية التالية لمعالجة القضايا الاستراتيجية التي تواجه الجامعة في ضوء نتائج المسح البيئي والبيانات التي تم جمعها:

١. تعزيز التميز الأكاديمي.
٢. إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية.
٣. دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة.
٤. توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٥. ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية.
٦. تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية.
٧. تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وأمنة بما يعزز التحول الرقمي.
٨. تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية.
٩. ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية.
١٠. تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

وقد انبثق عن هذه الغايات اثنان وثلاثون مبادرة استراتيجية تفصيلية، مشفوعة بمؤشرات الأداء الرئيسية أو الاستراتيجية اللازمة لقياس مستوى الأداء بشكل دقيق، كما تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن للاستراتيجية لتسهيل المتابعة، وتقييم الأداء عند الإدارة العليا. كما قامت اللجنة التنفيذية بالتعاون مع الإدارات المختلفة، وفرق العمل بوضع خطط تنفيذية مفصلة وواضحة تبني على الإنجاز، وتؤسس للمستقبل بكل طموح يلبي رغبات أسرة الجامعة، ويتسم بالتكيف مع التطورات المتسارعة في قطاع التعليم العالي وأسواق العمل، حيث تم تحديد الأنشطة والإجراءات والمبادرات والمشاريع بشكل دقيق وبمؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس والتحقيق والمتابعة.

وفي الختام، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تخضع للمتابعة والتقييم بشكل ربعي من لجنة التخطيط، وبشكل نصفي من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء، وتخضع الاستراتيجية للمراجعة بشكل سنوي مستمر، لمواكبة المتغيرات والمستجدات المحلية، ويعتمد نجاح الجامعة في تنفيذها وتحقيق نتائجها على توفير الموارد البشرية، والمالية، والتعاون من الجميع، والعمل بروح الفريق، والالتزام بالجدول الزمني، وتوفير البيانات والمعلومات بشكل مستمر، وتتطلب اليقظة التامة لأية مخاطر محتملة لضمان إدارتها بشكل مهني ومحترف.

## نبذة عن الجامعة العربية المفتوحة

نشأت الجامعة العربية المفتوحة في السعودية، بوصفها مشروعاً تنموياً غير هادف للربح، بمبادرة من الراحل صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز آل سعود (رحمه الله).

ففي عام ١٩٩٦ أعلن الأمير طلال (رحمه الله) عن مبادرته إنشاء جامعة عربية مفتوحة، لتكون كياناً أكاديمياً غير تقليدي، ومؤسسة تسهم في توجيه التنمية في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية، وأقر إقرارها رسمياً في اجتماع وزراء التعليم العالي في الدول العربية الذي عقد في بيروت في سبتمبر من العام ٢٠٠٠.

تتبنى الجامعة نظاماً مدمجاً للتعليم، يمزج بين اللقاءات الصفية المباشرة والتعلم الإلكتروني من خلال مصادر التعلم الإلكترونية التي توفرها الجامعة للمتعلم، والتي يستطيع الدخول عليها والتعلم منها في أي وقت ومن أي مكان معتمدة أساليب التعلم الذاتي. وتسعى الجامعة لخدمة أفراد المجتمع المحلي، عبر فروعها المنتشرة في ٦ مدن ومحافظة المملكة.

ينبغي أن نشير إلى أن فلسفة الجامعة العربية المفتوحة منذ وجّه بتأسيسها صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز تحت برنامج الخليج العربي للتنمية (أجفند)، قائمة على إتاحة فرص التعليم العالي في العالم العربي لكل راغب فيه وقادر عليه دون أية عوائق زمنية أو مكانية ودون تمييز على أساس النوع الاجتماعي (الجنس)، العرق، الديانة، الجنسية وغير ذلك من الحواجز الزمانية والمكانية - باستعمال تقنيات الاتصال والتواصل الحديثة وأساليب التعلم الذاتي، إضافة إلى التفاعل المباشر بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتعميق المعارف والخبرات، والجامعة تقدم مناهجها العالمية النوعية معتمدة على هذا النوع من التعلم مقابل رسوم زهيدة في متناول الفئات الأقل حظاً في مجتمعاتنا العربية.

ومن أهم ركائز فلسفة الجامعة العربية المفتوحة ما يأتي:

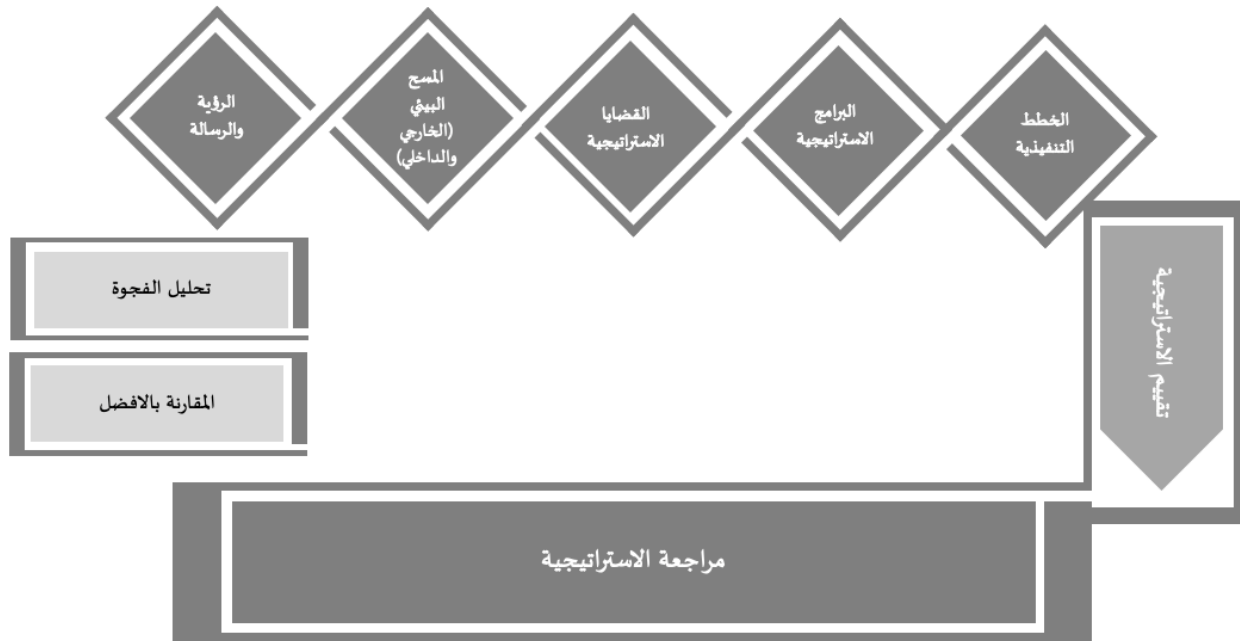
- الجامعة العربية المفتوحة مؤسسة تعليمية مستقلة غير ربحية، منفتحة لاستيعاب شرائح المجتمع المختلفة وخاصة الفئات المحرومة والمهمشة من مختلف الأعمار من الجنسين؛ ويتمثل هذا الانفتاح فيما يلي:
- من حيث المكان؛ فالمتعلم يستطيع أن يتعلم من المكان المناسب له/لها، كما أن الجامعة تقدم برامجها التعليمية في أي مكان داخل الوطن العربي.
- من حيث استخدام تقنيات التعلم والتعليم؛ إذ تجمع بين عديد من أساليب التعلم المباشر وغير المباشر باستخدام أحدث وسائل تقنية المعلومات.
- من حيث الزمان؛ يستطيع المتعلمون اختيار الوقت والزمان المناسب لظروفهم وقدراتهم.
- من حيث تعديل وتطوير البرامج التعليمية وطرق التعلم وفقاً لاحتياجات أسواق العمل ورغبات الدارسين والتطورات التقنية، وضمان الجودة.
- من حيث عدم التمييز على أساس الجنس أو العرق أو العمر وغير ذلك من أشكال التمييز.

وقد اعتبرت مبادئ هذه الفلسفة أساساً ومنطلقاً لإعداد وصياغة كل استراتيجيات الجامعة العربية المفتوحة بهدف تحقيق هذه المبادئ بكفاءة وفعالية وفق مؤشرات أداء موضوعية.



## منهجية ومراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الخامسة

تستند منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية المفتوحة على المشاركة الجماعية في وضع وتطوير الخطة، لضمان تنفيذها بشكل يحقق أفضل النتائج. وتقوم المنهجية المتبعة على تحليل الوضع الراهن والمستقبلي للبيئتين الخارجية والداخلية من استقراء الفرص، والتحديات والتهديدات المتعلقة بالبيئات الخارجية، وأسواق العمل والتطورات والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وكذلك تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل المضمون لقطاع التعليم العالي من خلال دراسة التوجهات والتطورات المستقبلية التي يشهدها العالم والمنطقة في هذا المجال. كما اعتمدت المنهجية على تحليل معمق للفجوات التي تواجهها الجامعة، واعتمدت على توظيف عدد كبير من أدوات جمع البيانات وتحليلها، كالاستبيانات والمقابلات الشخصية وجلسات العصف الذهني وحلقات النقاش وورش العمل. ويوضح الشكل التالي المنهجية المتبعة في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر.



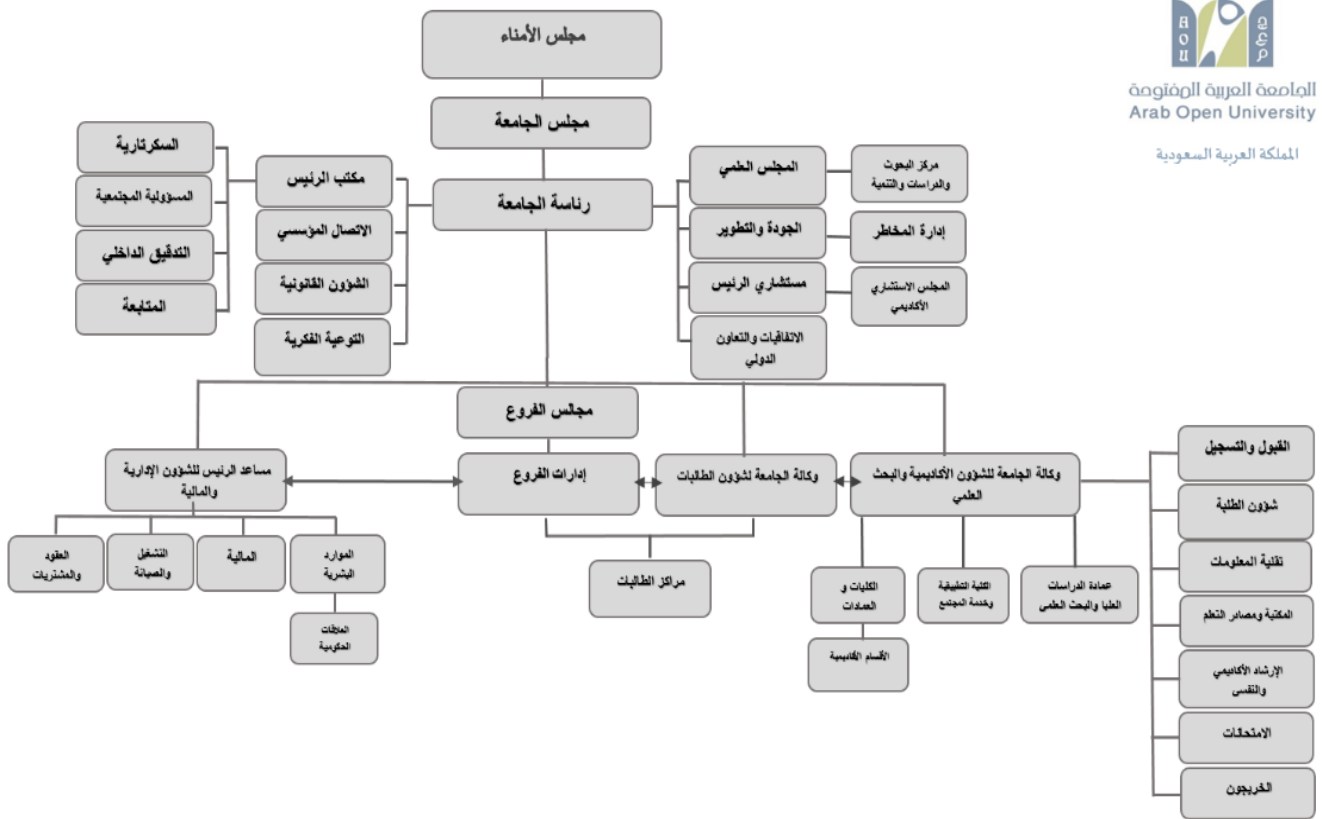
الشكل ١: منهجية التخطيط الاستراتيجي

تقدم الجامعة العربية المفتوحة حالياً عديد المسارات في البكالوريوس، موزعة على ٣ كليات أكاديمية، وهي:

- كلية دراسات الأعمال
- كلية دراسات الحاسوب.
- كلية الدراسات اللغوية.

### الهيكل التنظيمي للجامعة العربية المفتوحة في السعودية

تتبع الجامعة العربية المفتوحة سياسة اللامركزية في الإدارة، من خلال هيكل تنظيمي يتسم بالمرنة، ويواكب التطورات الحديثة في الإدارة، ويوجه جهود المقر للتفرغ للزخم الاستراتيجي والتوكيدي والتشريعي، يوضح الشكل (٢) الهيكل التنظيمي في المملكة العربية السعودية.



الشكل ٢: الهيكل التنظيمي للجامعة العربية المفتوحة

## أولاً: تحليل الوضع الراهن

حُلّل الوضع الحالي الداخلي والخارجي للجامعة مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر المؤثرة، من خلال إشراك قيادات الجامعة والأطراف ذات العلاقة، عن طريق نموذج التحليل الرباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والتحديات والتهديدات التي قد تواجه الجامعة من محيطها الخارجي على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وفق تحليل سوات (SWOT). وقد خلص التحليل بعد دراسة المساهمات والاستبانات إلى مايلي:

### التحليل الرباعي

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
أصحاب المصلحة	أكاديمي
المنافسين	القيادة
اتجاهات سوق العمل	الموارد المالية والبشرية
التشريعات	التقنية والتحول الرقمي
العوامل السياسية	الدراسات العليا والبحث العلمي والابتكار
العوامل الاقتصادية	المسؤولية المجتمعية
العوامل الاجتماعية	العلاقات العامة
التطورات التكنولوجية	
الإعلام	

الشكل ٣: التحليل الرباعي للوضع الراهن

أولاً: مواطن القوة:

الحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب.	العامل الأكاديمي	
الانتشار الجغرافي الواسع للجامعة في السعودية.		
إتاحة فرص تعليم لفئات مختلفة من المجتمع دون عوائق زمانية أو مكانية وبرسوم منخفضة.		
إتاحة فرص التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة (برنامج التمكين الوظيفي للطلبة الصم وضعاف السمع).		
إتاحة فرص التعليم للفئات الأقل حظاً وبرسوم رمزية.		
قوة التنوع الثقافي العرقي (تعدد الثقافات).		
وجود قاعدة عريضة من الكفاءات المتنوعة بما تقدمه من خبرة أكاديمية والتي تتيح تبادل التجارب والخبرات المميزة بين أعضاء الهيئة الأكاديمية.		
وجود معايير وآليات كفيلة باختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.		
الشراكة العالمية مع الجامعة المفتوحة في بريطانيا، مما يتيح التعليم في إطار نظام جودة بمعايير دولية.		
الحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي الدولي.		
وجود نظام فاعل لضمان الجودة مما يمكنها لتصبح بيت خبرة في مجال التعليم المدمج.		
وجود الممتحنين الخارجيين والمراجعين الأكاديميين (Academic Reviewers) والأخذ في الاعتبار تطبيق ملاحظاتهم ومقترحاتهم (تقييم الممتحنين الخارجيين لمخرجات التعليم).		
وجود نظام أكاديمي لمتابعة مدى تحقيق أهداف معايير الجودة العالمية من خلال التقارير نصف السنوية والسنوية والممتحنين الخارجيين.		
وجود نظام تعليمي متقدم للطلاب مدعوم بمناهج حديثة، إضافة إلى أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة.		
اعتماد أسلوب موحد لتقويم المنهج العلمي ودرجات الواجبات الدراسية والإختبارات النصفية والنهائية و الدرجة العلمية.		
وجود إجراءات ونظام للتقويم وضمان جودة المناهج و الخطط الدراسية والبيئة التعليمية وفقاً للمعايير العالمية.		
تخريج طلبة من برامج معتمدة من الجامعة العربية المفتوحة، وبالمهارات مطلوبة من سوق العمل.		
تقويم العمل المؤسسي من خلال توفير و تطبيق لوائح وسياسات الجامعة، والعمل ضمن مظلة موحدة تعكس هوية الجامعة.	عامل القيادة	
وجود نظام مؤسسي لمتابعة مدى تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية من خلال التقارير نصف السنوية والسنوية وتقارير متابعة الأداء (إدارة الجودة والتطوير) ورئيس الجامعة و مجلس الأمناء.		
وجود تقويم أداء قيادي الجامعة وخطط تطويرية.		

يتيح الهيكل التنظيمي كفاءة الإتصال وترجمتها للإجتماعات الدورية على كافة الأصعدة.	
وجود هيكل تنظيمي و وصف وظيفي في الجامعة يساعد الموظفين على تحديد المسار المهني الخاص بكل وظيفة و إتباع التسلسل الوظيفي والإلتزام بالمهام الموكلة.	
وجود مجلس أمناء ومجالس استشارية ومجلس الجامعة لدعم مسيرة الجامعة وتطويرها وضمان تطبيق الحوكمة الإدارية.	

وجود لجان تعمل على تطوير وتنوع الموارد المالية للجامعة.	الموارد المالية والبشرية
تخصيص أوقاف للجامعة مستقبلاً.	
استكمال الجامعة لـ (٥٠٪) من مبانيها وتتميز بوجود بنية تحتية قوية.	
وجود أنظمة إلكترونية (أوراكل - مينا مي) لحوكمة أعمال الموارد البشرية والمالية.	
وجود مصفوفة الصلاحيات المالية بشكل واضح.	
وجود آلية للمشاركة في صناعة القرارات ذات الصلة.	
إلتزام الجامعة بتطبيق اللوائح التنظيمية للجامعة وسياسات وزارة التعليم.	
تطبيق آليات التقويم الدوري لأداء الموظفين بهدف التحسين المستمر .	

وجود نظام مركزي لمصادر التعلم.	التقنية والتحول الرقمي
إتاحة قواعد البيانات العالمية لأعضاء الهيئة الأكاديمية والطلبة (المكتبة السعودية الرقمية).	
وجود بنية تقنية راسخه لنظام التعليم المدمج.	
وجود نظام تقييم الخدمات من قبل أصحاب المصلحة.	
وجود نظام مركزي لمعلومات الطالب وإدارة التعلم.	
وجود خطط وميزانيات معتمدة لتطوير النظم المعلوماتية والبنية التحتية للجامعة.	
أتمتة الخدمات الطلابية.	
قدرة الجامعة على توفير الأنظمة التقنية لإستكمال العملية التعليمية عن بعد و التي ساهمت بعدم توقف العملية التعليمية في ظل وجود الأزمات والأوبئة.	

وجود آليات منظمة للبحث العلمي ولجان تعمل على تطوير البحث العلمي ودراسة مدى تأثير نتائج البحث العلمي في الجامعة.	الدراسات
وجود اللوائح والسياسات المنظمة للبحث العلمي وحضور المؤتمرات وتحديث بشكل مستمر حسب ماتطلب الحاجة .	

المشاركة في البحث العلمي والإسهام في نشاطات خدمة المجتمع إلى جانب المعايير الأكاديمية الأخرى في تقويم الأداء السنوي لأعضاء هيئة التدريس.	
التعاون مع المؤسسات التعليمية التي تهتم بمجال البحث العلمي سواء كانت محلية أم إقليمية من خلال إقامة إتفاقية ومذكرات تعاون.	
دعم البحث العلمي بهدف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.	

وجود خطط سنوية وميزانية مخصصة لبرامج المسؤولية المجتمعية.	المسؤولية المجتمعية
توافق برامج المسؤولية المجتمعية مع سياسات المملكة ورؤية السعودية ٢٠٣٠.	

استقطاب خريجي الجامعة من قبل أسواق العمل لما يتميزون به من معارف وقدرات ومهارات.	العلاقات العامة
ترويج أنشطة التسويق للجامعة لتحسين صورتها، و استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها لهذه الغاية.	
توفر فرص في أسواق التدريب والتطوير والتي لديها الرغبة في التعاون مع الجامعة.	
إصدار مطبوعات تعريفية وإعلامية بأهداف ومنجزات الجامعة بشكل يرسخ هوية الجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية عربية غير ربحية.	
وجود خطة إعلامية للعمل الإعلامي والثقافي.	
العلاقة الوطيدة ما بين الجامعة و وزارة التعليم.	
العلاقة الوطيدة ما بين الجامعة و الجامعة المفتوحة في بريطانيا.	

### ثانياً: مواطن الضعف:

ضعف قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالطلاب بعد التحاقهم بها.	العامل الأكاديمي
ضعف استقطاب أعضاء هيئة التدريس أكفاء ومن ذوي الرتب العالية والاحتفاظ بهم.	
عدم مقدرة الجامعة في إستحداث برامج هندسية أو ترميز.	
لازال يوجد بعض الممانعات لأسلوب التعليم رغم جائحة كورونا.	

عدم وجود نظام إلكتروني لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية و قياس مؤشرات الأداء.	القيادة
الهيكل التنظيمي المعتمد لا يغطي جميع جوانب متطلبات الهيئات المحلية و وزارة التعليم.	
عدم وجود نظام متابعة الأعمال الإلكترونية (Enterprise Resource Planning).	
ضعف الاستقرار الوظيفي في بعض المناصب القيادية ، وعدم وجود آلية لتخطيط التوالي للوظائف القيادية.	
ضعف متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للأقسام الإدارية والأكاديمية لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.	
ضعف الاستقرار الوظيفي في الوظائف التنفيذية.	

<p>اعتماد الجامعة على مورد مالي واحد (الرسوم الدراسية) وتواضع الإيرادات من خدمات التدريب والتطوير وغيرها من الخدمات والمصادر .</p>	<p>الموارد المالية والبشرية</p>
<p>الحاجة إلى تطوير وتحسين الأنظمة الإلكترونية المعتمدة بالجامعة. عدم وجود خطط تنفيذية لتواصل الأعمال وإدارة المخاطر وخاصة البنية التحتية الإلكترونية. عدم وجود اختبار لكافة نظم وخدمات تقنية المعلومات للتأكد من تأمينها. عدم وجود مؤشرات لقياس أداء و تقييم الخدمات الإلكترونية والمعرفية المتاحة لكافة أصحاب المصلحة.</p>	<p>التقنية والتحول</p>
<p>عدم وجود نظام إلكتروني لمتابعة أنشطة البحث العلمي. صعوبة استيفاء متطلبات وزارة التعليم والهيئات ذات العلاقة لطرح برامج الماجستير . ضعف مخصص دعم الأنشطة البحثية.</p>	<p>الدراسات العليا والبحث العلمي والابتكار</p>
<p>عدم وجود خطة لقيام الجامعة بالمشاركة المجتمعية.</p>	<p>المسؤولية المجتمعية</p>
<p>عدم وجود خطط تشغيلية سنوية لتنفيذ أنشطة التسويق للجامعة. عدم كفاية الموارد المالية للتسويق ضمن إرتفاع تكلفة التسويق والإعلانات.</p>	<p>العلاقات العامة</p>

ثالثاً: التهديدات (التحديات):

<p>انخفاض التمويل وتنوع مصادر دخل الجامعة.</p>	<p>أصحاب المصلحة</p>
<p>وجود منافسين في السوق من ذوي الخبرة والقدرات التسويقية، وظهور جامعات إلكترونية مدعومة من الحكومة. الظروف السياسية والاقتصادية الحالية وكذلك بعض التشريعات السياسات قد تحول دون تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية للجامعة وإتاحة دخول جامعات أجنبية للسعودية.</p>	<p>المنافسين</p>
<p>صعوبة الدخول في التصنيفات العالمية.</p>	<p>إتجاهات سوق العمل</p>
<p>صعوبة بعض شروط ومتطلبات الاعتماد من طرف الشركاء الدوليين وجهات الاعتماد المحلي. طول فترة الزمنية لترخيص البرنامج الأكاديمية من طرف جهات الاعتماد ، والحصول على الاعتماد المحلي. المفاهيم الخاطئة حول أسلوب التعليم الذي تقدمه الجامعة والتي تؤثر على اعتماد البرامج الجديدة والاعتراف المتبادل بالشهادات الصادرة من الجامعات في الوطن العربي. المباني الحالية المستأجرة للجامعة والغير مستوفية لإشتراطات وزارة التعليم.</p>	<p>التشريعات</p>
<p>صعوبة توفير التمويل اللازم لإنشاء المباني الدائمة . الازمات الاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية ومدى تأثيرها على التنمية في كافة القطاعات بصفة عامة وقطاع التعليم العالي بصفة خاصة.</p>	<p>العوامل الاقتصادية</p>



<p>تباين مستوى الدخل للأفراد بعد أزمة كورونا وتأثيره على المجتمع.</p>	<p>العوامل الاجتماعية</p>
<p>تداعيات أزمة كورونا التي فرضت أسلوب التعليم عن بعد من خلال استخدام التقنيات مما جعله ممارسة معتمدة لدى جميع الجامعات.</p>	<p>التطورات التكنولوجية</p>

#### رابعاً: الفرص:

<p>الطلب المتزايد على التعليم العالي في العديد من القطاعات مما يتطلب تنويع البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة.</p>	<p>أصحاب المصلحة</p>
<p>وجود فرص التعليم وتأهيل إضافية للطلبة من خلال طرح مقررات ذات تركيز خاص تتناسب مع الاحتياجات والوظيفة وسوق العمل (مثل هيئة المحاسبين السعوديين).</p>	
<p>المشاريع الجديدة التي تعمل عليها الدولة حالياً ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠ والتي تتيح فرص لفتح برامج أكاديمية ، تدريبية لسد الفجوة في سوق العمل.</p>	
<p>رؤية السعودية ٢٠٣٠ وماتحمله من استراتيجيات ومشاريع وخطط ومبادرات.</p>	
<p>تفضيل سوق العمل للمهارات المتخصصة واللغة الانجليزية وتقنية المعلومات من الخريجين مما يؤدي إلى اقبال الطلاب على الجامعة.</p>	
<p>إمكانية بناء جسور تواصل مع القطاعات الحكومية والخاصة، وبخاصة في مجال التدريب والتأهيل لسوق العمل.</p>	

<p>النظام الجديد للجامعات والذي يسمح بتنوع دخل الجامعات.</p>	<p>التشريعات</p>
--	------------------

<p>التوسع في فروع جديدة للوصول إلى شرائح كثيرة راغبة في التعليم.</p>	<p>العوامل الاقتصادية</p>
<p>فتح فروع جديدة في المدن المستقبلية، مثل نيوم.</p>	
<p>رؤية السعودية ٢٠٣٠ والتي تدعم التوجه نحو تنمية التعليم والبحث العلمي مما يؤدي الي دعم المؤسسات التعليمية والبحثي.</p>	
<p>الاستفادة من فرص التمويل لمشاريع البحث العلمي التي تقدمها عدة مؤسسات محلية بهدف تشجيع مزيد من أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.</p>	
<p>الاستفادة من دعم الدولة للقطاع الثالث (الغير ربحي) مادياً أو من خلال مدينة الأمير محمد بن سلمان غير ربحية التي أطلقها سمو ولي العهد -حفظه الله-</p>	
<p>اجتذاب طلبة من فئات عمرية متقدمة نسبياً وكذلك من فئات المجتمع الأقل حظاً. الاستفادة من استراتيجيات تطوير المدن التي أعلن عنها سمو ولي العهد -حفظه الله- في مبادرة مستقبل استثمار وهي خطة إستراتيجية لتطوير المدن في السعودية والتي تهدف إلى توسع المدن وزيادة الاستثمار والتطور الحضاري والعمراني وزيادة النمو السكاني، مع الأخذ بتعدد الجنسيات والثقافات المصاحب لهذا التوسع.</p>	<p>العوامل الاجتماعية</p>
<p>الفرص المتاحة في أسواق التدريب والتطوير والتي تتوافر لديها الرغبة في التعاون مع الجامعات.</p>	<p>التطورات التكنولوجية</p>
<p>رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ، مثل برنامج التحول الرقمي.</p>	
<p>توظيف التقنية وتطوير النظم الإلكترونية في عمليات الجامعة لتسريع الإنجاز على الرغم من افتتاح جامعات محلية منافسة وبتقنيات تعليمية عالية.</p>	
<p>إمكانية الاستعانة بخريجي الجامعة لتحسين صورتها واستقطاب الدعم المالي لها.</p>	<p>الإعلام</p>
<p>إمكانية عقد اتفاقيات تعاون مع جامعات ذات تصنيف عالمي مرتفع.</p>	

## المنطلقات والسياقات المرجعية للخطة الاستراتيجية

تنطلق الخطة الاستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة بالمملكة العربية السعودية من عددٍ من المنطلقات والسياقات المرجعية، والتي تمثل دليلاً لها في تحديد أبرز القضايا والمنطلقات الاستراتيجية في ضوء أبرز الاتجاهات المستقبلية في مجال التعليم العالي ومتطلبات سوق عمل المستقبل؛ وذلك سعياً لتعزيز البناء المنهجي لتوجهات الخطة ومسارات المستقبل، حيث تركز منطلقات الخطة على ما يلي:



الشكل ٣: المنطلقات المرجعية للخطة الاستراتيجية الخامسة

### • الهوية الوطنية توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠:

بنيت الخطة الاستراتيجية الخامسة مع مراعاة الإرث الثقافي والهوية الوطنية للمملكة العربية السعودية، وطموحاتها المستقبلية المتمثلة في رؤية السعودية ٢٠٣٠ وماتشمله من أهداف واسعة من بينها أهداف اقتصادية واجتماعية وتنموية تستهدف تجهيز المملكة لمرحلة ما بعد النفط، وبناءً على ما تتضمنه الرؤية؛ فإنها تستوجب على جميع المؤسسات خاصة مؤسسات التعليم العالي التفاعل الحقيقي معها، حتى نكون شركاء فيها بالارتقاء بأعمالهم ومضاعفة عطائهم، وتعتمد الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية، وهي: (مجتمع حيوي، اقتصاد مزهر، ووطن طموح)، وهذه المحاور تتكامل في سبيل تحقيق أهدافها، ومن أبرز أهداف الرؤية المتعلقة بالتعليم ما يلي:

١. ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن.
٢. تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات سوق العمل المستقبلية.
٣. تنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها.

وتتواءم هذه الأهداف مع مساعي الجامعة العربية المفتوحة في تطوير برامجها ومناهجها الدراسية؛ لتتسق مع متطلبات سوق العمل بمتانة وجودة مخرجاتها التعليمية ليكون طلبتها أفراد مبادرين في مجتمعهم الحيوي، بجانب سعيها إلى بناء قدرات الطلبة وتطوير مهاراتهم وتعزيزها من خلال المناهج الدراسية ومتطلباتها والمشاريع العملية والعلمية؛ ولذلك طورت منظومتها الخاصة بمؤشرات الأداء لمتابعة مخرجاتها وخططها الاستراتيجية والتشغيلية، وتؤمن الجامعة ببناء شراكات فاعلة مع قطاعات التعليم العالي المحلية والإقليمية والعالمية؛ بهدف تنمية الشراكات الأكاديمية التي تطور مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة بصورة مستدامة.

وفي ذات السياق، فإن الجامعة العربية المفتوحة تتسق في غاياتها وأهدافها مع ما جاء به برنامج تنمية القدرات البشرية المنطلق من رؤية المملكة ٢٠٣٠، والذي يسعى إلى إعداد مواطن منافس عالمياً من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف، كما يستهدف البرنامج تطوير أساس تعليمي متين للجميع يساهم في تحضير الشباب لسوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي، وتوفير فرص التعليم مدى الحياة، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال؛ وعليه يتضح اتساق ما تسعى إليه الجامعة مع المتطلبات الوطنية في المملكة العربية السعودية.

كما تتسق الجامعة في غاياتها وأهدافها مع برنامج التحول الوطني الذي يسعى إلى تعزيز ثقافة العمل التطوعي والابتكار وريادة الأعمال، وضمان توفير التخصصات المطلوبة لسوق العمل، وتمكين ذوي الإعاقة، بجانب اتساق غايات وأهداف الجامعة مع برنامج جودة الحياة الذي يهدف إلى تعزيز الرفاهية البدنية والترفيهية والثقافية للطلاب، حيث توفر الجامعة في حرمها الجامعي ملاعب مجهزة لممارسة مختلف الرياضات لكلا الجنسين، كما توفر عدد من البرامج الترفيهية الثقافية بصورة دورية، إضافةً إلى اتساق غايات وأهداف الجامعة مع كلٍّ من برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية وبرنامج صندوق الاستثمارات العامة وبرنامج التخصص وبرنامج تطوير القطاع المالي الذي يسير إلى تعزيز مجالات ريادة الأعمال؛ وعليه فالجامعة العربية المفتوحة سعت لتوفير برامج إدارة الأعمال في مختلف المسارات الحديثة.

#### • التوجهات العالمية في التعليم (التعليم ٤.٠ نموذجًا):

نتيجة للثورات التكنولوجية المتلاحقة؛ فإن الجامعة العربية المفتوحة تأخذ بنموذج الجيل الرابع من التعليم وهو التعليم ٤.٠ كنهج هادف للتعليم يتماشى مع الثورة الصناعية الرابعة وحول تحويل مستقبل التعليم باستخدام التكنولوجيا المتقدمة والأتمتة، حيث سيكون الإبداع هو أساس التعليم ٤.٠، ويؤكد على الحاجة إلى إعداد الطلاب لمواجهة التحديات وجهاً لوجه.

كما يتميز الجيل الرابع من التعليم بسهولة الوصول للتعليم وديمومته Ubiquitous learning، حيث يُمكن التعلّم سواء داخل المؤسسات التعليمية أو خارجها، أي حينما وكلما وأينما وكيفما يشاء المتعلم BYOT Bring

BYOD Bring Your Own Device & Your Own Technology، ممّا من شأنه أن يساعد على تطوير القدرات بشكل مستمر وتشاركي من قبل الجميع مدى الحياة، ويشمل هذا النموذج أربع ركائز رئيسية، وهي:

— قابلية التوظيف: تولي الجامعة اهتمامًا بتعزيز معارف ومهارات الطلبة المهنية والعملية ومهارات القرن الحادي والعشرين من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لحضور البرامج التدريبية وورش العمل؛ بهدف رفع قدراتهم المرتبطة بمهام المستقبل، وذلك لتحويل الطلبة إلى قوى وظيفية مستدامة، ويعتمد إطار قابلية التوظيف على مجموعة من المبادئ كما يلي:

١. الشمولية: تحقيق شمولية التعليم لجميع الطلبة بغض النظر عن الجنس أو العرق أو العمر أو الدين.

٢. التعاون: السعي لتحقيق التعاون التشاركي مع قطاعات العمل بشكل مستمر لتوفير الفرص الوظيفية الملائمة للخريجين.

٣. الشراكة: إشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة وأرباب العمل لتطوير فهم مشترك لقابلية التوظيف.

— تجربة الطلاب: انطلاقاً من كون الطالب محور العملية التعليمية، فإن الجامعة تحرص على إثراء تجربة الطلاب عبر توفير منصات التعلم الحديثة ومصادر التعليم المتنوعة والتقنية في بيئات تعليمية وتعلمية مرنة، كما تحرص على تزويد الطلاب بفرص التعلم الذاتي لتحقيق التعلم مدى الحياة، حيث تركز الجامعة على نظام التعلم المدمج، مع إمكانية الانتقال إلى التعليم الإلكتروني الكامل تحت بعض الظروف والأزمات.

- ١- التميُّز البحثي: سعيًا من الجامعة لتحقيق التميُّز العلمي والبحثي فإنها تدرك قيمة التعاون والشراكة في تبني استراتيجيات علمية تعاونية، حيث تعمل بشكل دوري على تجديد العلاقات والشراكات العلمية والبحثية والأكاديمية عبر عقدها مع مؤسسات التعليم العالي المحلية والإقليمية والعالمية.
- ٢- المجتمع: تعد الجامعة العربية المفتوحة سباقة في تبني نموذج التعليم المدمج الذي يسمح للطلاب بالوصول إلى التعليم الجامعي بمرونة عالية في دمج التعليم الإلكتروني بالتعليم المباشر، كما تحرص الجامعة على فتحت أبوابها للمجتمع المحلي وبناء جسور التواصل والشراكة معهم، وتشجع أعضاء هيئة التدريس وطلبتها على إجراء المشاريع والأبحاث التي تخدم المتطلبات المحلية والوطنية.

#### • التوجهات الإقليمية في قطاع التعليم:

من أبرز الاستراتيجيات الوطنية للتعليم العالي على النطاق الإقليمي هي الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي لدولة الإمارات لعام ٢٠٣٠، حيث تؤكد الاستراتيجية على أهمية تزويد الطلبة بالمهارات الفنية والعملية لدفع عجلة الاقتصاد في القطاعين الحكومي والخاص، وتخرج أجيال من المتخصصين والمحترفين في القطاعات الحيوية ليكونوا ركيزة رئيسية في بناء اقتصاد معرفي، ويشاركوا بفاعلية في مسارات الأبحاث وريادة الأعمال وسوق العمل.

- ترمي الاستراتيجية إلى تطوير نظام تعليمي بالتركيز على تقديم ٣٣ مبادرة أساسية تقوم على أربع ركائز رئيسية هي: (الجودة، الكفاءة، الابتكار، والمواءمة)، حيث تتسق هذه المبادئ مع ما تسعى الجامعة إلى تحقيقه في ممارساتها وسلوكياتها التنظيمية كما يلي:
- ١. الجودة: تهدف الجامعة العربية المفتوحة إلى تطبيق معايير الجودة العالية لدعم التميُّز والتنافس المحلي والعالمي.
- ٢. الكفاءة: تولي الجامعة اهتمامًا ببناء نظام تعليمي متكامل، وبرامج أكاديمية ذات مخرجات تعليمية عالية.
- ٣. الابتكار: تعمل الجامعة على تطوير بيئة محفزة للابتكار والمشاريع والأبحاث العلمية من خلال توفير الدعم المعنوي والمالي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في رفع الاقتصاد المعرفي.
- ٤. المواءمة: تسعى الجامعة إلى بناء أجيال متلاحقة مؤهلة للتنافس في سوق العمل بقطاعيه العام والخاص من خلال تصميم وطرح البرامج الأكاديمية والدورات والورش التدريبية، بجانب بناء الشراكات التي تُعنى بذلك.

#### • أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة:

أعلنت هيئة الأمم المتحدة أن بداية عام ٢٠٠٥م هو بداية عقد التعليم من أجل تنمية مستدامة، وهذا يفرض إدراك التعليم كعنصر أساسي لتحقيق هذه التنمية، وبذلك ظهر مدخل التعليم من أجل التنمية المستدامة، وهو تعليم مدى الحياة يُعدُّ مواطنين يتحملون مسؤولياتهم ويقومون بواجباتهم نحو مجتمعهم عن طريق اكتساب ما يلزمهم من معارف ومهارات وتقنيات وقيم، فالتعليم لأجل التنمية المستدامة لا يمكن أن يُعنى بالتخصصات التي تؤدي إلى تحسين فهمنا للطبيعة فقط على الرغم من قيمتها، بل يتطلب النجاح في الكفاح لأجل التنمية المستدامة، وفيما يلي أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة خلال عام ٢٠١٥، والتي تحرص الجامعة على تحقيقها:

- ١. القضاء على الفقر: تعمل الجامعة على فتح أبوابها لجميع الطلبة وتدعمهم عبر تقديم المنح أو الرسوم الزهيدة.
- ٢. القضاء على الجوع: تسعى الجامعة إلى تنمية معارف ومهارات الطلبة وفق متطلبات سوق العمل العالمية والمحلية؛ بهدف التقليل من نسب البطالة والفقر.

٣. الصحة الجيدة والرفاه: توفر الجامعة بيئة أكاديمية صحية من خلال توفير الملاعب الرياضية بهدف تحسين جودة الحياة للطبة.
٤. التعليم الجيد: تولى الجامعة اهتمامًا كبيرًا بجميع فئات المجتمع في ضمان توفير التعليم الجيد، حيث تفتح أبوابها لجميع أفراد المجتمع من مختلف الجنسيات والعمر والجنس والعرق والدين.
٥. المساواة بين الجنسين: تؤكد الجامعة دور المرأة وحقوقها من خلال توحيد المقررات والأنشطة بين مركز الطالبات ومركز الطلاب، بجانب تنمية القيادات الأكاديمية والإدارية النسائية.
٦. نقاء المياه والنظافة العامة: تولى الجامعة اهتمامًا بتوفير مصادر المياه النقية للشرب والاستخدام لضمان توفير جودة الحياة للطلبة داخل الحرم الجامعي.
٧. طاقة نظيفة بأسعار معقولة: تشجع الجامعة مبادرات الابتكار في الحفاظ على البيئة، واستغلال الطاقة الشمسية، وتقليل استخدام الطاقة غير المتجددة في مباني الجامعة.
٨. العمل اللائق ونمو الاقتصاد: تسعى الجامعة إلى توفير فرص العمل المناسبة والمتنوعة لخريجي وخريجات برامجها، بجانب استقطاب الكفاءات في المجتمع؛ ليساهموا في النمو الاقتصادي.
٩. الصناعة والابتكار والبنية التحتية: تحرص الجامعة على توفير الدعم اللازم لتشجيع الابتكارات والأبحاث التقنية لطلبتها وأعضاء هيئة تدريسيها.
١٠. الحد من أوجه عدم المساواة: تولى الجامعة اهتمامًا بجميع فئات المجتمع بغض النظر عن الجنس أو العرق أو العمر أو الدين من خلال فتح أبوابها للجميع دون تمييز.
١١. مدن ومجتمعات محلية مستدامة: تلتزم الجامعة بتوفير بيئة مستدامة ومزدهرة ومنتجة، وذات جودة حياتية مرتفعة من خلال توفير مبانٍ ملائمة وأمنة.
١٢. الإنتاج والاستهلاك المسؤولان: تولى الجامعة اهتمامًا بالبيئة من خلال السعي لتطوير أنظمة إدارة النفايات بتقليلها، والاعتماد على التقنية في المعاملات الإدارية والأكاديمية لتقليل استخدام الورق.
١٣. العمل المناخي: تسعى الجامعة لتقديم إجراءات ومبادرات مستدامة للحفاظ على البيئة، ومكافحة تغير المناخ وأثارها من خلال تدشين مبادرات التخضير، واستغلال الطاقة الشمسية.
١٤. الحياة تحت الماء: تلتزم الجامعة بتخفيض مصادر التلوث بشكلٍ عام لتحقيق التنمية، والمساهمة كأفراد في المجتمع من خلال تعزيز الأمن الغذائي.
١٥. الحياة في البر: تولى الجامعة اهتمامًا بالحفاظ على البيئة من خلال رفع الوعي بأهمية عمليات التشجير، والتشجيع على القيام بها، وتعزيز عمليات التنوع البيولوجي.
١٦. السلام والعدالة والمؤسسات القوية: تبني الجامعة مبادئ الحوكمة الرشيدة والخاضعة لممارسات الشفافية والتشاركية والمساءلة الشاملة على جميع المستويات.
١٧. الشراكات لتحقيق الأهداف: تحرص الجامعة على تبني الشراكات المجتمعية والأكاديمية المحلية والإقليمية والعالمية لتحقيق التنمية المستدامة.

#### مقارنات مرجعية استراتيجية:

أجريت عدد من الدراسات التحليلية لعددٍ من الخطط الاستراتيجية لمجموعة من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ للاستفادة من تجاربها في بناء الخطط الاستراتيجية، حيث أُختبرت ثلاثة جامعات للمقارنة المرجعية، وروعي في اختيارها اتساق نظامها التعليمي بنظام التعليم المدمج الذي تتبناه الجامعة العربية المفتوحة، كما روعي موقعها الجغرافي وعدد الطلبة الملتحقين بها، وأن تكون مجالات عمل الجامعة تغطي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

## الرؤية والرسالة والقيم

### الرؤية

### جامعة عربية مفتوحة رائدة في جودة التعليم وتطوير مجتمع المعرفة

#### مقتضيات الرؤية:

تشكل رؤية الجامعة الصورة المثلى والحلم أو الوضع المستقبلي الذي تستهدف الوصول إليه، وقد تمت صياغة الرؤية وفق المقتضيات التالية:

#### الريادة:

الجامعة العربية المفتوحة هي رائدة التعليم العالي الرقمي الحديث والمرن في الوطن العربي؛ فقد أسست عام ٢٠٠١ وبدأت بالتدريس منذ عام ٢٠٠٢. وهي جامعة رائدة في طرق التدريس والتعلم التي تدمج ما بين مكتسبات التعليم الحضوري والتعليم الإلكتروني المبني على التقنيات الحديثة التي أثبتت فعاليتها في الدول المتقدمة، وتمكن الجامعة من ينتسب إليها من تحقيق أهدافه المهنية والحياتية، وفي الأوقات والأماكن المناسبة لهم، متخطية حواجز الزمان والمكان بحيث توفر التعليم للطالب من أي مكان وفي أي وقت، كما تتميز الجامعة بخصائص الريادة وهي:

- امتلاك الأهداف ودعمها بالعديد من الآراء والأفكار القويّة والجديدة.
- وضوح الرؤية التي تسعى إلى تحقيق الهدف.
- تقوية الذات، ودعمها بالتفاؤل والأمل.
- صنع استراتيجية تمكّن من تحويل الهدف المخطط له إلى واقع.
- أخذ المبادرة وأخذ المخاطر المحسوبة مسبقاً.
- صنع القرارات المختلفة.
- العمل على التوسع وإقناع جامعات رائدة أخرى بالتعاون والتوأمة.

#### جودة التعليم:

تقدم الجامعة تعليماً عالي الجودة يهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق نقلة نوعية من خلال تطبيق حزمة من الإجراءات والأنظمة التعليمية والتقنية، وتوثيق البرامج التعليمية المختلفة. ولتحقيق ذلك تبنت الجامعة الأسس التالية في الجودة لضمان جودة مخرجات الجامعة من الخريجين، ولتلبية احتياجات سوق العمل من المهارات التي تقوم على التفكير والبحث والنقد والتحليل والشخصية القويّة والقدرة عن التعبير عن الرأي:

- جودة المقررات الدراسية والمناهج العلمية .
- مبادئ الفاعلية المؤسسية وضمان جودتها ضمن الأطر التربوية والتعليمية والإدارية العالمية.
- جودة البنية التحتية والتقنية والمرافق العامة.
- جودة المخرجات التعليمية وتبني نظام الممتحنين الخارجيين .
- التحسين المستمر.

- التطوير المستمر لجميع برامجها ومقرراتها الدراسية من خلال الشراكة مع الجامعات العالمية ومن خلال مراكز تطوير البرامج والمقررات التي تمتلكها هذه الجامعات العالمية.

#### التعليم للجميع:

تعتبر الجامعة العربية المفتوحة التعليم حقاً للجميع، وهو حجر الزاوية الأساسي لكل مجتمع؛ بما يضمن التعليم الشامل، والعدل، والجيد، وترقية فرص التعلم للجميع مدى الحياة بغض النظر عن العمر أو الجنس أو الوضع المالي أو الوضع الاجتماعي أو الوضع الصحي، أو الوضع الوظيفي أو الانتماء الديني أو التوجه الفكري للأفراد، وبغض النظر عن الظروف المكانية والزمانية. وتبني الجامعة المادة رقم ٢٦ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان التي تنص على التالي " التعليم حق لأي شخص". بل تؤمن أن التعليم هو "جواز سفر للتطور الإنساني" الذي يفتح الأبواب ويوسع الفرص والحريات. وتسعى الجامعة إلى إنشاء المرافق التعليمية التي تراعي الفوارق بين جميع الفئات المختلفة.

#### تطوير مجتمع المعرفة

- تعمل الجامعة أيضاً على تطوير مجتمع المعرفة؛ وهو المجتمع الذي يُتيحُ لأفراده حُرّية امتلاك المعلومات، وإنتاجها، ونقلها، وبثّها، وتبادلها، عن طريق التقنيات الحاسوبية، والمعلوماتية، والفضائية المتعدّدة، وتوظيفها؛ لتحسين مستوى حياة الإنسان، وخدمته. ومن أهم خصائص مجتمع المعرفة التي تسعى الجامعة إلى تحسينها المستمر هي:
- النهوض بالمجتمع والارتقاء بمستواه من خلال البحث العلمي، والابتكار الذي يستهدف إنتاج المعارف، وتوليدها وتوظيفها ونشرها ومشاركتها مع شرائح واسعة وتبني العلماء، والباحثين، والمُبدعين.
- إتقان صناعة المعلومات، ونشرها، وتوزيعها، وتبادلها، واستخدامها، وما إلى ذلك من أمور بحيث تكون مُتاحة لجميع الأفراد .
- توفير البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والاعتماد على أنظمة الإدارة الإلكترونية، والإدارة الإبداعية، وإدارة المعرفة، حيث تُعتبر هذه الطُرُق غير نمطية.
- إعداد الموارد البشرية المُدرّبة والمُتميّزة والتي تتّصف بالمقدرة على الإبداع والابتكار والتأثير في المجتمع وقيادته، حيث إن الموارد المؤهلة تحرك عجلة التنمية وتستفيد منها .
- تنمية التعلُّم الذاتي والتعليم المستمر مدى الحياة والتحول نحو التعليم الإلكتروني الافتراضي بدلاً من النمطية السائدة في التعليم.
- التركيز على العمل الذهني، وذلك من خلال حلّ المشكلات، وتنمية الفرص أمام الفرد، وغيرها من الأمور.
- خدمة وتنمية المجتمعات المحلية من خلال التزام الجامعة بالمسؤولية تجاه تقدم المجتمعات وتطويرها والمساهمة في ازدهارها.

#### الرسالة

تقديم تعليم عالي الجودة لجميع فئات المجتمع وتزويدهم بمهارات سوق العمل من خلال بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة، ونموذج تعليمي مرّن يتخطى العوائق الزمنية والمكانية؛ والعمل على تطوير مجتمع العلم والمعرفة من خلال توفير بيئة محفزة للبحث العلمي وحاضنة للابتكار؛ والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

#### مقتضيات الرسالة:

تشكل رسالة الجامعة دستورها وغايتها أو سبب وجودها وطبيعتها عملها، والخدمات التي تقدمها والفئات التي تستهدفها، وقد تطورت رسالة الجامعة منذ أن شهد التعليم العالي تحولا كبيرا نتيجة عوامل عديدة منها العولمة والمنافسة والاحتياجات المتجددة لسوق العمل؛ إذ



ازدادت أعداد الطلبة في بعض التخصصات بسبب المتغيرات السريعة في وسائل الاتصال وتقنياته وظهور اقتصاد المعرفة؛ مما دفع الجامعة إلى استخدام التقنيات الحديثة والوسائل الداعمة لقدراتها التنافسية. وتؤمن الجامعة أن التعليم هو المحرك الأساسي للعلوم المتعددة التي أسهمت في بروز مجتمع المعرفة أو اقتصاد المعرفة. وهو العملية التراكمية للمعرفة التي تسهم في تقدم وتطور المجتمعات، ومستعينة في ذلك بتطبيق نظم الجودة التي تعطي لمؤسسات التعليم العالي المرونة الكافية للارتقاء نحو مستقبل أفضل ونحو إتاحة المجال لإظهار سماتها ومواطن تميزها. لقد تمت صياغة الرسالة وفق المقتضيات التالية:

#### تعليم عالي الجودة:

تتبنى الجامعة جودة عالية من التعليم الجامعي، تتألف في أساسها من مجموعة من البرامج والمناهج التدريسية التخصصية المستقاة من الجامعات العالمية وعلى رأسها حالياً الجامعة المفتوحة في بريطانيا. هذه البرامج والمناهج يجري تحديثها باستمرار من قبل مراكز التطوير لدى هذه الجامعة. يضاف إلى ذلك المعايير والإجراءات والقرارات التي يؤدي تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية، بحيث تشمل الجودة الأكاديمية والمؤسسية لجميع المؤسسات التعليمية التابعة لها بأطرها وأشكالها المختلفة، والهيئة التدريسية والإدارية في الدول التي توجد فيها الجامعة، بالإضافة إلى أحوال الموظفين الدائمين وغير الدائمين بالمنظومة التعليمية التابعة لها. وتركز الجامعة على جودة المخرجات التعليمية وعلى دور الممتحنين الخارجيين في ضمانها وعلى متانة منظومتها التقنية.

#### جميع فئات المجتمع:

تتبنى الجامعة إتاحة التعليم لجميع فئات المجتمع، ولكل راغب فيه بشكل يضمن شمولية التعليم الجيد المنصف للجميع، وتكافؤ الفرص والعدالة والمساواة، ويعزز فرص التعلم مدى الحياة، ويركز على تمكين المرأة، وإشراك كافة الفئات العمرية دون تمييز بسبب العرق أو الجنس أو الدين.

#### مهارات سوق العمل:

تسعى الجامعة إلى مواكبة متطلبات سوق العمل والتوجهات المستقبلية من خلال طرح برامج جديدة، وتحديث برامجها بشكل مستمر للوصول إلى خريجين يلبيون حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل، مستخدمة في ذلك التقنيات الحديثة في التعليم وفي الوسائل الداعمة لقدراتها التنافسية، وتركز الجامعة على تعزيز مهارات حل المشكلات، ومهارات التواصل، والمهارات الرقمية، والمهارات الناعمة، ومهارات الذكاء العاطفي، والقدرة على التفاوض، ومهارات ريادة الأعمال.

#### بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة:

تحرص الجامعة العربية المفتوحة على توفير بيئة تقنية مجهزة بأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لضمان حسن سير العمليتين الأكاديمية والإدارية ولدعم اتخاذ القرار في الجامعة.

#### نموذج تعليمي مرن:

تتبنى الجامعة العربية المفتوحة نموذجاً تعليمياً مرناً يعتمد على التعلم الذاتي، والتعلم من أي مكان وفي أي وقت، وتحرص على توفير القدر اللازم من المعرفة والمهارات من خلال:

- اللقاءات الصفية.
- لقاءات الفصول الافتراضية.
- المحتوى الرقمي.
- النشاطات المتزامنة.
- النشاطات غير المتزامنة.
- القياس الدقيق والعاقل لمخرجات التعليم.

تطوير مجتمع العلم والمعرفة:

تدعم الجامعة البحث العلمي وإيجاد بيئة محفزة للابتكار والإبداع، وزرع ثقافة العمل، وتوجيه الباحثين للاهتمام بقضايا المجتمع في مجالات الحياة الحيوية، وبناء كوادر علمية وفكرية قادرة على استشراف المستقبل؛ وذلك من خلال مواصلة الدعم المالي والإنفاق على البحث العلمي والشراكات مع الجهات الخارجية واستقطاب مختلف الطاقات والكفاءات العلمية والفكرية لإنتاج الأفكار الإبداعية، ولدفع عجلة التنمية في المجتمعات المحلية.

تحقيق التنمية المستدامة:

تعمل الجامعة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتعزز الجامعة مفهوم التنمية المستدامة لدى الأفراد والجماعات من خلال الأخذ بمبدأ التعليم من أجل التنمية المستدامة باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار بحلول عام ٢٠٣٠.

## قيم الجامعة

تشكل القيم التي يتوجب على العاملين في الجامعة فهمها وتحويلها إلى أفعال وسلوكيات، وتصنف السلوك المؤسسي والتصرفات التي لا تخضع للمساومة، وتمكّن الأفراد من اتخاذ القرارات وخاصة في حالات عدم التأكد، وفي ما يلي قيم الجامعة العربية المفتوحة:

١. التعاون:

يمثل التعاون إحدى الركائز الأساسية المطلوبة لنجاح كافة الأنشطة الجماعية، وتتبنى الجامعة التعاون والعمل بروح الفريق كأحد القيم الأساسية المطلوبة لنجاح أنشطتها الأكاديمية والبحثية والإدارية المساندة، وهو من القيم التي تشجع الجامعة منسوبيها على ممارستها في كافة الأنشطة التي يقومون فيها. هذه القيمية تنبع من طبيعة انتشار الجامعة في متعددة ذات ثقافات مجتمعية وبيئات سياسية واقتصادية واجتماعية متنوعة، وبالتالي فإن العمل الجماعي بروح الفريق، والتعاون والاحترام ضرورة لضمان تحقيق الجامعة لأهدافها ورسالتها، وقرارات مجالسها. تؤمن الجامعة بضرورة وجود الاحترام المتبادل بين كافة الأطراف بغض النظر عن النوع أو العرق أو الدين، وبأن التعاون يعظم النتائج ويوجه الجهود لتعظيم الفائدة، ويطلق الطاقات ويوظف الكفاءات، ويعكس رفضها للعمل بشكل معزول.

٢. الشفافية:

تمثل الشفافية أحد المتطلبات لضمان الانفتاح، ومشاركة المعلومات ومواجهة الشائعات، والتي تُبني عليها المساءلة وهما معا يمثلان الضمان المطلوب لنجاح الحوكمة المؤسسية ومكافحة الفساد، وتحمل الجامعة الأفراد مسؤولية أفعالهم وقراراتهم، وتطبيقها ضمن الصلاحيات المناطة بهم.

٣. النزاهة:

تمثل الممارسات النزاهة الأساس الذي تقوم عليه أعمال الفريقين الأكاديمي والإداري في الجامعة، وتقتضي بأن يكون الجميع فوق الشبهات، وأن يتعاملوا بمهنية وأمانة وبشكل بعيد عن الأهواء والمصالح الشخصية، ودون انحياز لأي طرف أو اتجاه أو طائفة، وتتطلب الأمانة الالتزام بأداء المهام بشكل مهني ومحايدين وملتمزم، باللوائح والسياسات المعمول بها في الجامعة بشكل مسؤول ومحايدين، وتتوسع الجامعة لكي يتبنى طلبتها وخريجوها النزاهة والأمانة والمسؤولية من خلال الممارسة العملية.

٤. الإتقان:

في إطار سعي الجامعة لتخريج دفعات متميزة علمياً، فإن الإتقان أو الجودة تمثل قيمة في غاية الأهمية للعملية التعليمية، ولأنشطة البحث العلمي والأنشطة الإدارية المساندة، وهو ما ينعكس إيجاباً على تميز الجامعة في محيطها.

٥. العدالة:

تسعى الجامعة لسيادة قيمة العدالة بين منسوبيها وطلبتها من خلال سعيها لتحقيق التوازن، وحفظ الحقوق للجميع، والحرص على إعطاء كل ذي حق حقه، وتقوم على المساواة بين الجميع أمام القانون، والإنصاف عند اتخاذ القرار دون تحيز أو تمييز.

٦. الإبداع والابتكار:

تمضي الجامعة العربية المفتوحة قدمًا نحو صناعة بيئة حاضنة وجاذبة للإبداع والابتكار بما يُسهم في إبراز جهود كافة المبدعين، ويخلق اهتمامًا عاليًا ويشجع الأساليب الابتكارية ويدعم الأفكار الإبداعية ليحقق الفعالية المؤسسية المميزة، وتقديم الدعم اللازم لكل الأفكار الإبداعية، وتشجيع الابتكار.

٧. المسؤولية المجتمعية:

إعمالًا لتبني الجامعة العربية المفتوحة منذ نشأتها في التنمية المجتمعية المستدامة؛ فإن الجامعة تدأب نحو دفع عجلة التنمية وتبني المسؤوليات تجاه المجتمع، وتحرص الجامعة على أن تولي المسؤولية المجتمعية أهمية كبرى عبر وحدة المسؤولية المجتمعية في الجامعة والتي يشرف عليها سعادة رئيس الجامعة بشكل مباشر.

## القضايا والغايات والمؤشرات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء

### القضايا الاستراتيجية

حُدثت القضايا الاستراتيجية التالية بناءً على نتائج تحليل الوضع الراهن للجامعة، وتحليل الفجوات، وبالاستناد إلى المنطلقات المرجعية التي اعتمدها الجامعة من توجهات عالمية ورؤى ومحلية وإقليمية ودولية، واتجاهات أسواق العمل:

مسلسل	عنوان	التفصيل
ق ١	المواءمة مع سوق العمل	من أجل رفد سوق العمل بالموارد البشرية المؤهلة لسد احتياجاته من حيث نوعية الخريجين، وتعزيز قدراتهم التنافسية ونوعية البرامج الأكاديمية ومواءمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل.
ق ٢	التميز المؤسسي	التحول إلى مؤسسة مستدامة ذات موارد مالية متنوعة وتتمتع بحوكمة رشيدة تتميز بالكفاءة المالية والإدارية قادرة على توسيع انتشارها في المجتمعات للمساهمة في نشر العلم والمعرفة.
ق ٣	التجربة التعليمية	تعزيز تميز وريادة الجامعة في التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني والرقمي والتركيز على تزويد الطالب بتجربة تعليمية فريدة تمكنه من تطوير مهارات المستقبل والتعلم الذاتي والتجريبي والتعلم المستمر مدى الحياة وتجذر ثقافة التنوع والتعايش وتقبل الآخر.
ق ٤	المسؤولية والشراكة المجتمعية	تنمية المسؤولية والشراكة المجتمعية للجامعة وتعزيز الخدمات التنموية والاستشارية بما يخدم عملية تطوير المجتمع.
ق ٥	البحث العلمي والابتكار	تعزيز البحث العلمي في الجامعة ورعاية الابتكار والشراكات البحثية والحاضنات التكنولوجية بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة وبناء شراكات فاعلة مع الصناعة والقطاعين العام والخاص لتطوير الأعمال وريادتها والمساعدة في حل المشكلات.

٦ق	تنمية الموارد البشرية	تنمية الكوادر الأكاديمية والإدارية ورعايتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والارتقاء بأدائهم، وتطوير المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس ودعم إسهاماتهم العلمية والفكرية وتمكينهم من بناء شراكات علمية عالمية.
٧ق	بنية تقنية داعمة لعمل الجامعة	دعم برامج التحول الرقمي ورفع كفاءة وقدرة البنية التحتية المعلوماتية في الجامعة لدعم البرامج الأكاديمية والإدارية وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة والبيانات الهائلة والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار.
٨ق	الصورة الذهنية والمحتوى الإعلامي	تحسين صورة الجامعة الذهنية وتطوير محتواها الإعلامي وتسويق نشاطاتها وبرامجها والحاجة إلى بناء علاقات وشراكات دولية تعزز مكانتها محليا وإقليميا ودوليا.

### التوجهات الاستراتيجية

أولاً: جامعة تعليمية تقدم برامج متوائمة مع متطلبات سوق العمل ومع التغيرات الحادثة باستمرار في وظائف المستقبل:

- تدريب نوعي معتمد من المؤهلات الوطنية.
- برامج متوائمة مع متطلبات سوق العمل.
- برامج تركز على التغيرات في وظائف المستقبل.

ثانياً: الإسهام في البحث العلمي وفي الابتكار:

- البحث التطبيقي Applied Research الذي ينعف المجتمع مع تنوع في المساهمة المجتمعية.
- نقل المعرفة Knowledge Transfer أيضاً كنوع من تحويل المعرفة إلى تطبيقات تصب في مصلحة المجتمع، وإسهام الكوادر الجامعية في تبسيط المعرفة ونقلها للمجتمع في قوالب تطبيقية مفيدة.

ثالثاً: الاستدامة المالية:

- تنوع مصادر دخل الجامعة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد (الرسوم الدراسية).
- استغلال موارد الجامعة في استثمارات آمنة.
- إنشاء صناديق وقفية تصب في مصلحة تعليم الطلبة الأقل حظاً، لمساعدتهم على التغلب على التعثر الدراسي الناتج عن تدني قدرتهم على سداد الرسوم.
- التبرعات والهبات وتكثيفها والتسويق لها.
- التوسع الجغرافي:

- التوسع الجغرافي في مدن المملكة العربية السعودية، سواءً بالتعليم المدمج أو الإلكتروني.
- فتح برامج في مجالات مطلوبة في سوق العمل: مثل الهندسة، العلوم الطبيعية، العلوم التطبيقية.

رابعاً: التميز الأكاديمي :

- زيادة التميز الأكاديمي فيما يخص نوعية البرامج المقدمة.
- زيادة التميز الأكاديمي فيما يخص تقويم مخرجات التعليم والممتحنين الخارجيين.
- إفادة المجتمع من خبرات الجامعة في المجالات التالية:

- التعلم المدمج الإلكتروني، الرقمي والافتراضي الكامل.
- نموذج الجامعة الفعلي المرن المتوافق مع مختلف الظروف والأحوال الطارئة.
- تعزيز مهارات الحياة والتعلم الذاتي والاستخدام التقني واللغات العالمية.

#### خامسا: التحول الرقمي والبنية التقنية:

تعزيز قدرات الجامعة الرقمية وبنيتها التحتية وأنظمتها المعلوماتية، ودعم برامج التحول الرقمي، وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وخصوصا أدوات الذكاء الاصطناعي في كافة العمليات الأكاديمية والإدارية لجعل التعليم أكثر فاعلية وأكثر مرونة وأكثر تأقلا مع متطلبات التعليم ٤,٠، وكذلك تطويع هذه التقنيات والأدوات لتطوير العمليات الإدارية ولدعم اتخاذ القرار.

#### سادسا: المسؤولية والشراسة المجتمعية:

تعزيز وتكبير مجال الشراكة المجتمعية وتطوير برامج تصبّ في مصلحة المجتمع بالتشارك مع المؤسسات المجتمعية بالمسؤولية المجتمعية.

#### سابعا: تطوير كفاءات الموارد البشرية وتطبيق عدالة تقويم الأداء.

### الغايات والمبادرات الاستراتيجية

لقد طورت الغايات والمبادرات الاستراتيجية، لمعالجة القضايا الاستراتيجية، ولردم الفجوات التي أظهرتها دراسة الفجوات، مع الأخذ بعين الاعتبار مدخلات الخطة التي تمت الإشارة إليها سابقا، وبناءً على نتائج مجموعات العمل واللقاءات والاجتماعات العديدة التي تم تنظيمها على مستوى القيادات ولجان التخطيط، وبشكل يلي متطلبات كافة أصحاب المصلحة، وذلك على النحو التالي:

#### الغاية الأولى (غ ١) تعزيز التميز الأكاديمي:

ترتبط هذه الغاية بشكل وثيق بتميز الجامعة العربية المفتوحة النوعي في المجالات الأكاديمية، وضرورة تعزيز هذا التميز لتلبية احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية من البرامج والتخصصات الأكاديمية، والمحافظة على مرونة الفرص التعليمية وعلى الجودة الأكاديمية. كما تؤكد على محورية الطالب في عمل الجامعة، من خلال سعيها لتحسين نجاحه خلال دراسته ومتابعته بعد التخرج، والحرص الشديد على تزويده بمهارات القرن الحادي والعشرين، ومهارات السوق التي يحتاجها حاليا ومستقبلا، وذلك من خلال تحقيق المبادرات التالية:

١م: تطوير واستحداث برامج وتخصصات تلي احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

٢م: تحقيق أعلى معايير الجودة الأكاديمية والمؤسسية.

٣م: تزويد الطالب بمهارات المستقبل ومهارات سوق العمل.

٤م: تحسين التواصل مع الخريجين وأرباب العمل.

٥م: تحسين نجاح الطالب قبل وبعد التخرج.

#### الغاية الثانية (غ ٢) دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة:

تعمل هذه الغاية على تطوير وبناء منظومة بحث علمي في الجامعة العربية المفتوحة تعزز من الإنتاج البحثي كما ونوعا، مع التركيز على التطلعات والاحتياجات المجتمعية، وتتماشى مع القضايا والتوجهات الإقليمية والعالمية، وتخدم أهداف التنمية المستدامة، وتعمل على تعزيز الشراكات البحثية البيئية بين أعضاء هيئة التدريس في الفروع وكذلك مع الباحثين الدوليين من خارج الجامعة. وكما توضح التزام الجامعة برفع مخصصات البحث العلمي، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على استقطاب التمويل لأبحاثهم من الصناعة ومؤسسات تمويل

البحث العلمي المحلية والإقليمية والدولية. كما تعمل هذه الغاية على دعم وتطوير منظومة الابتكار وريادة الأعمال في الجامعة. وقد تم تحديد المبادرات التالية لتحقيق هذه الغاية:

- م٦: تطوير البحث العلمي كماً ونوعاً وفق الأولويات المحلية والتوجهات العالمية وأهداف التنمية المستدامة.
- م٧: بناء شراكات بحثية نوعية بينية وخارجية.
- م٨: رفع مخصصات البحث العلمي من الإيرادات الداخلية والخارجية.
- م٩: دعم وتطوير الابتكار وريادة الأعمال بما يسهم في تحقيق أهداف لتنمية المستدامة.

#### الغاية الثالثة (غ٣) إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية:

تعكس هذه الغاية نهج الجامعة العربية المفتوحة بالاهتمام بطلبتها ورعايتهم، وحرصها على تزويدهم بتجربة تعليمية فريدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم القيادية والحياتية والاجتماعية وكذلك مهارات ريادة الأعمال والابتكار، كما تؤكد التزام الجامعة بتقديم خدمات تتمركز حول الطالب وتركز على إثراء تجربته الجامعية، من خلال تحقيق المبادرات التالية:

- م١٠: تطوير وتحسين خدمات الطلاب وتجربتهم الجامعية.
- م١١: تنمية وتطوير مهارات الطلاب القيادية والحياتية والاجتماعية.
- م١٢: تنمية وتطوير مهارات ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلاب.

#### الغاية الرابعة (غ٤) ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية :

تؤكد هذه الغاية حرص الجامعة العربية المفتوحة على أن تكون مؤسسة تتسم بالاستدامة والاستمرارية، من خلال دعم النهج المؤسسي الذي اختطته الجامعة لنفسها، وحرصها على تطوير منظومة فعالة لإدارة المخاطر، وتنوع مصادر تمويل دخلها، والتزامها بالاستخدام الأمثل لمواردها، وسعيها للحفاظ على ميزاتها التنافسية، وذلك من خلال تحقيق المبادرات التالية:

- م١٣: تطوير وتنفيذ منظومة مؤسسية لتحقيق الاستمرارية ولضمان فعالية إدارة المخاطر.
- م١٤: تنوع وتوسيع مصادر دخل الجامعة وتمويل النفقات.
- م١٥: استمرار الحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة وتعزيز استدامتها بميزات إضافية.

#### الغاية الخامسة (غ٥) تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة وكفاءة الإنفاق لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية:

تسعى الجامعة في هذه الغاية إلى تعزيز ممارسات الحوكمة الشاملة وتطوير وتطبيق الإجراءات والعمليات وضبط كفاءة الإنفاق، واتخاذ القرار في إطار من التشاركية والشفافية والمساءلة، كما تؤكد حرصها على الاستمرار في تحسين الأنظمة والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية، من خلال تنفيذ المبادرات التالية:

- م١٦: تطبيق التشاركية والشفافية والمساءلة على حوكمة اتخاذ القرار في الجامعة.
- م١٧: الاستمرار في تحسين نظم وإجراءات العمل الأكاديمي والإداري والمالي.

#### الغاية السادسة (غ٦) توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة:

تركز هذه الغاية على ترسيخ دور الجامعة في تنمية مجتمعاتها المحلية من خلال تعزيز برامج الشراكة والمسؤولية المجتمعية الفاعلة. وتستهدف التوسع في رعاية طلبتها بالتعاون مع كافة الأطراف خارج الجامعة وداخلها من خلال تنمية صندوق الطالب؛ وتواصل برامجها التوسعية لنشر الشمول التعليمي داخل المملكة العربية السعودية؛ كما تواصل الجامعة مسيرتها في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وذلك من خلال المبادرات التالية:

م١٨: إنشاء صندوق رعاية الطلاب المتميزين ومن ذوي الهمم وممن يعانون من مشكلات اقتصادية وفقد العائل بالتشارك مع الجهات الخارجية ذات العلاقة.

م١٩: تعزيز برامج الشراكة والمسؤولية المجتمعية بما يسهم في تنمية المجتمعات المحلية.

م٢٠: التوسع الجغرافي في المملكة العربية السعودية.

م٢١: الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

م٢٢: المساهمة في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

**الغاية السابعة (غ ٧) تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وأمنة بما يعزز التحول الرقمي:**

تسعى الجامعة في هذه الغاية إلى تعزيز متانة بنيتها التحتية الرقمية، وتوظيفها بالشكل الأمثل في خدمة برامج التحول الرقمي في التعليم والبحث العلمي وكافة الجوانب الإدارية، وتعمل على مواكبة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، كما تعمل على توفير حلول وخدمات متطورة ومبتكرة لخدمة كافة الأطراف ذات العلاقة، كما تستهدف التوسع في توظيف ذكاء الأعمال لدعم كافة الجوانب الأكاديمية والإدارية ولتعزيز كفاءتها، كما تسعى لأن تكونا بنيتها التحتية وخدماتها الرقمية آمنة، وذلك من خلال المبادرات التالية:

م٢٢: الوصول إلى أعلى توظيف للتكنولوجيا في التعليم والبحث العلمي بما يعزز التحول الرقمي الشامل في الجوانب الأكاديمية والبحثية.

م٢٣: استمرار تطوير البنية التحتية التقنية ورفع كفاءتها ومرونتها بما يتواءم مع التطورات السريعة في التكنولوجيا وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتحسين جودة الخدمات لجميع المستفيدين.

م٢٤: تعزيز خدمات وأنظمة المعلومات لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في كافة المجالات وتوظيف ذكاء الأعمال لتطوير البيئة المؤسسية وتعزيز فاعليتها.

م٢٥: الوصول إلى حد أعلى من أمن المعلومات وإدارة المخاطر.

**الغاية الثامنة (غ ٨) تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية:**

تسعى الجامعة في هذه الغاية إلى تنمية مواردها البشرية، واستقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والأكاديمية، والاستبقاء عليها وبناء قدراتها كي تتمكن من تحقيق رسالتها وأداء مهامها الأكاديمية والإدارية، كما تركز الجامعة على الاستمرار في تطوير منظومتها الإدارية، وذلك من خلال تحقيق المبادرات التالية:

م٢٦: تطوير القدرات البشرية بصفة دائمة لمواكبة التغيرات الجديدة.

م٢٧: الاستمرار في رفع كفاءة المنظومة الإدارية.

م٢٨: الاستمرار في استقطاب واستبقاء الكفاءات من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من كافة الرتب.

**الغاية التاسعة (غ ٩) ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية:**

تتمحور الغاية التاسعة حول مكانة الجامعة وترقية صورتها الذهنية وتقوية سمعتها في جميع الأوساط المحلية والإقليمية والدولية، كما تستهدف تعزيز هويتها من خلال المبادرتين التاليتين:

م٢٩: تطوير وتنفيذ خطة استراتيجية إعلامية لزيادة الوعي والمعرفة بالجامعة وتقوية سمعتها ومكانتها محليا وإقليميا ودوليا.

م٣٠: بناء وتنفيذ خطة استراتيجية لتعزيز هوية الجامعة.

### الغاية العاشرة (ع ١٠) تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية:

تستهدف الغاية العاشرة بناء شراكات وعلاقات فاعلة مع كافة الأطراف، وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية، كما تركز على

تطوير العلاقات المتبادلة مع الخريجين، وتمتين دورهم كسفراء للجامعة، وذلك من خلال تحقيق المبادرتين التاليتين:

م٣١: تطوير علاقات قوية ذات منفعة متبادلة مع الخريجين وتعزيز دورهم في إبراز سمعة الجامعة وتنوع مصادر تمويلها.

م٣٢: زيادة عدد الشراكات الفاعلة محلياً وإقليمياً ودولياً.

### مصفوفة الغايات الاستراتيجية والقضايا الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي الترابط بين القضايا الاستراتيجية التي تواجهها الجامعة، وغاياتها العشرة التي تستهدف تحقيقها في الخطة

الاستراتيجية، وهو ما يوضح أن الغايات التي تم تطويرها قادرة على معالجة هذه القضايا. كما قامت الجامعة بتطوير مؤشرات الأداء

الرئيسية اللازمة، لتمكين من متابعة الأداء في مبادراتها الاستراتيجية.

الغايات الاستراتيجية											
تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية	ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية	تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعظيم مستوى الكفاءة والفاعلية	تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وأمنة بما يعزز التحول الرقمي	توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية	ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية	إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية	دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة	تعزيز التميز الأكاديمي		
									✓	المواءمة مع سوق العمل	القضايا الاستراتيجية
					✓	✓				التميز المؤسسي	
							✓			التجربة التعليمية	
				✓						المسؤولية والشراكة المجتمعية	
								✓		البحث العلمي والابتكار	
		✓								تنمية الموارد البشرية	
			✓							بنية تقنية داعمة لعمل الجامعة	
✓	✓									الصورة الذهنية والمحتوى الإعلامي	



## مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشر الأداء الرئيسي هو مقياس قابل للقياس تستخدمه الجامعة أو المؤسسة، لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. لدى الجامعات أو المؤسسات المختلفة، مؤشرات أداء رئيسية مختلفة، اعتماداً على معايير أو أولويات الأداء الفردي. ومع ذلك، فإن المؤشرات عادة ما تتبع المعايير على مستوى الصناعة.

تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة أو القسم أو الفريق أو المدير على الاستجابة على الفور لأي أحداث قد تؤثر على الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام هذه المؤشرات لتحديد الأهداف في جميع أنحاء العمل، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على التركيز على هدف مشترك، والتأكد من توافقه داخل الجامعة أو المؤسسة. ومن ثم فمن المهم جداً أن تعرف الجامعات أو المؤسسات ما يجب قياسه بالضبط.

يرمز Key Performance Indicator (KPI) إلى مؤشر الأداء الرئيسي، وهو مقياس قابل للقياس الكمي للأداء بمرور الوقت لهدف محدد. توفر مؤشرات الأداء الرئيسية أهدافاً للفرق لتحقيقها، ومعالم لقياس التطوير والتقدم بالعمل، ورؤيا أفضل تساعد الأشخاص في جميع أنحاء المؤسسة على اتخاذ قرارات بصورة أفضل، من الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية والموارد البشرية إلى التسويق والمبيعات، وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسية كل مجال من مجالات الأعمال على المضي قدماً على المستوى الاستراتيجي.

الخصائص الثلاث لمؤشرات الأداء الرئيسية هي:

- كمية؛ حيث يمكن تقديم مؤشرات الأداء الرئيسية في شكل أرقام.
  - عملية؛ حيث تتكامل مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل جيد مع عمليات الجامعة أو المؤسسة الحالية.
  - فعالة؛ يمكن وضع مؤشرات الأداء الرئيسية في التطبيق العملي لإحداث التغيير المطلوب.
- لكي تكون فعالة، يجب أن يعتمد مؤشر الأداء الرئيسي على بيانات مشروعة، ويجب أن يوفر سياقاً يعكس أهداف العمل. يجب أيضاً تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة لا يمكن للعوامل الخارجية أو الخارجة عن سيطرة الجامعة أو المؤسسة التدخل فيها. كما أن مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن يكون لها إطار زمني محدد ومقسم إلى نقاط فحص رئيسية للتأكد من دقتها.

### ملخص مؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة

مؤشر الأداء الإستراتيجي	مسلسل	المبادرات الاستراتيجية	مسلسل
عدد برامج البكالوريوس التي يتم استحداثها	١,١,١م	تطوير واستحداث برامج	١,١م
نسبة الزيادة في عدد برامج البكالوريوس المطروحة	١,١,٢م	تلبية احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية	
عدد برامج الدراسات العليا التي يتم استحداثها	١,١,٣م		
نسبة البرامج التي يتم تحديثها	١,١,٤م		
نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد المحلي/الوطني	١,٢,١م	تحقيق أعلى معايير الجودة الأكاديمية والمؤسسية	١,٢م
نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد الدولي	١,٢,٢م		
معدل رضا الممتحنين الخارجيين	١,٢,٣م		
ترتيب الجامعة محلياً وعربياً	١,٢,٤م		
تقويم الطلبة لجودة التعليم	١,٢,٥م		
تقويم الطلبة لجودة مصادر التعلم	١,٢,٦م		

عدد الطلبة المسجلين في المبادرات والبرامج الخاصة بمهارات المستقبل وسوق العمل	١,٣,١م	تزويد الطلاب بمهارات المستقبل ومهارات سوق العمل	١,٣م
عدد المبادرات والبرامج السنوية لإكساب الطلبة مهارات المستقبل ومهارات سوق العمل	١,٣,٢م		
عدد الخريجين المسجلين في قواعد بيانات الجامعة	١,٤,١م	تحسين التواصل مع الخريجين وأرباب العمل	١,٤م
نسبة مشاركة الخريجين في الفعاليات والمجالس واللجان	١,٤,٢م		
نسبة مشاركة أرباب العمل في الفعاليات والمجالس واللجان	١,٤,٣م		
تقويم جهات التوظيف لكفاءة خريجي الجامعة	١,٤,٤م		
نسبة الطلبة الذين تخرجوا خلال المدة المحددة لخطة البرنامج	١,٥,١م	تحسين نجاح الطلاب قبل وبعد التخرج	١,٥م
معدل تسرب الطلبة	١,٥,٢م		
معدل استبقاء طلبة السنة الأولى	١,٥,٣م		
النسبة المئوية للخريجين الذين توظفوا	١,٥,٤م		
النسبة المئوية للخريجين الذين التحقوا ببرامج دراسات عليا	١,٥,٥م		
متوسط عدد البحوث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس	٢,١,١م	تطوير البحث العلمي كماً ونوعاً وفق الأولويات المحلية والتوجهات العالمية وأهداف التنمية المستدامة	٢,١م
نسبة البحوث المتعلقة بحاجات المجتمع	٢,١,٢م		
رضا أعضاء هيئة التدريس على سياسة البحث وميزانيته في الجامعة	٢,١,٣م		
الورش التدريبية التي حضرها عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي	٢,١,٤م		
معدل الاقتباسات في مجلات محكمة لكل عضو هيئة تدريس	٢,١,٥م		
متوسط عدد البحوث المقدمة في مؤتمرات متخصصة ومحكمة لكل عضو هيئة تدريس	٢,١,٦م		
عدد البحوث المشتركة	٢,٢,١م	بناء شراكات بحثية نوعية بينية وخارجية	٢,٢م
عدد البحوث البينية	٢,٢,٢م		
نسبة ميزانية البحث العلمي من ميزانية الجامعة التشغيلية	٢,٣,١م	رفع مخصصات البحث العلمي من الإيرادات الداخلية والخارجية	٢,٣م
عدد المنح البحثية الخارجية	٢,٣,٢م		
عدد براءات الاختراع والابتكار	٢,٤,١م	دعم وتطوير الابتكار وريادة الأعمال بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة	٢,٤م
عدد جوائز التميز التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس	٢,٤,٢م		
عدد ورش العمل والمبادرات الخاصة بالابتكار وريادة الأعمال	٢,٤,٣م		
عدد البرامج والأنشطة المستحدثة والمطورة لتطوير وتحسين الخدمات الطلابية	٣,١,١م	تطوير وتحسين خدمات الطلاب وتجربتهم الجامعية	٣,١م
معدل رضا الطلبة عن الخدمات الطلابية وتجربتهم الجامعية	٣,١,٢م		
عدد المجالس/ اللجان/ فرق العمل/ المناسبات التي تم إشراك الطلاب بها لتحسين الخدمات الطلابية وتجربتهم الجامعية	٣,١,٣م		

عدد البرامج والأنشطة التي تم تطويرها واعتمادها وتطبيقها بهدف تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة	٣,٢,١م	تنمية وتطوير مهارات الطلاب القيادية والحياتية والاجتماعية	٣,٢م
نسبة مشاركة الطلبة في البرامج والأنشطة الخاصة بالمهارات القيادية	٣,٢,٢م		
معدل رضا الطلبة عن البرامج والأنشطة الهادفة إلى تنمية مهاراتهم القيادية	٣,٢,٣م		
عدد البرامج والأنشطة التي تم تطويرها واعتمادها وتطبيقها بهدف تنمية وتطوير مهارات ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلبة	٣,٣,١م	تنمية وتطوير مهارات ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلاب	٣,٣م
نسبة مشاركة الطلبة في البرامج والأنشطة الخاصة بمهارات ريادة الأعمال والابتكار	٣,٣,٢م		
معدل رضا الطلبة عن البرامج والأنشطة الهادفة إلى تنمية مهاراتهم في ريادة الأعمال والابتكار	٣,٣,٣م		
عدد حاضنات الأعمال الموجودة في الجامعة	٣,٣,٤م		

استكمال تحديث خطة إدارة المخاطر والأزمات	٤,١,١م	تطوير وتنفيذ منظومة مؤسسية لتحقيق الاستمرارية ولضمان فعالية إدارة المخاطر	٤,١م
مدى وضوح خطة إدارة المخاطر والأزمات لدى العاملين عليها	٤,١,٢م		
نسبة تنفيذ خطة إدارة المخاطر والأزمات	٤,١,٣م		
فعالية سيناريوهات مواجهة المخاطر والأزمات	٤,١,٤م		
نسبة النمو في أعداد الطلاب	٤,٢,١م	تنويع وتوسيع مصادر دخل الجامعة وتمويل النفقات	٤,٢م
النسبة المئوية للنمو في إجمالي الإيرادات	٤,٢,٢م		
النسبة المئوية للدخل الذاتي للجامعة	٤,٢,٣م		
نسبة عدد الطلبة المتحقين بالجامعة إلى الطاقة الاستيعابية الممنوحة لها	٤,٣,١م	استمرار الحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة وتعزيز استدامتها بميزات إضافية	٤,٣م
نسبة المحافظة على بقاء الطلبة في الجامعة	٤,٣,٢م		
النفقات التشغيلية لكل طالب	٤,٣,٣م		
مستوى رضا أصحاب المصالح عن الإجراءات المستحدثة والمطورة لتحسين عملية اتخاذ القرار لتحقيق مصلحة الجامعة وخدمة أهدافها	٥,١,١م	تطبيق التشاركية والشفافية والمساءلة على حوكمة اتخاذ القرار في الجامعة	٥,١م
مستوى رضا أصحاب المصالح عن الشفافية المؤسسية في ممارسة أعمال الجامعة	٥,١,٢م		
عدد حالات المخالفة للأنظمة والتعليمات	٥,١,٣م		
مستوى التشاركية في اتخاذ القرارات في الجامعة	٥,١,٤م		
عدد النظم واللوائح والأدلة الإرشادية التي تم تطويرها واعتمادها وتطبيقها	٥,٢,١م	الاستمرار في تحسين نظم وإجراءات العمل	٥,٢م
مستوى رضا أصحاب المصالح عن النظم واللوائح والأدلة الإرشادية وانعكاسها على تحسين الأداء وزيادة الانتاجية على كافة المستويات	٥,٢,٢م		

مدى التزام العاملين في الجامعة بدليل الفاعلية المؤسسية واتباع أفضل الممارسات	٥,٢,٣م	الأكاديمي والإداري والمالي	
معدل رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين عن الأنظمة والإجراءات في الجامعة	٥,٢,٤م		
حجم التمويل المتاح في الصندوق	٦,١,١م	إنشاء صندوق رعاية الطلاب المتميزين ومن ذوي الهمم وممن يعانون من مشكلات اقتصادية وفقد العائل بالتشارك مع الجهات الخارجية ذات العلاقة	٦,١م
عدد المستفيدين من الصندوق	٦,١,٢م		
مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصندوق	٦,١,٣م		
مستوى رضا الممولين عن خدمات الصندوق	٦,١,٤م		
نسبة الزيادة في عدد برامج التدريب ورفع القدرات التي تقوم بها الجامعة	٦,٢,١م	تعزيز برامج الشراكة والمسؤولية المجتمعية بما يسهم في تنمية المجتمعات المحلية	٦,٢م
معدل مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التدريبية	٦,٢,٢م		
نسبة الزيادة في عدد الاستشارات المقدمة لخدمة المجتمع المحلي	٦,٢,٣م		
معدل مستوى رضا المستفيدين عن الاستشارات المقدمة	٦,٢,٤م		
نسبة الزيادة في عدد الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني المحلية والدولية ذات الصلة	٦,٢,٥م		
أعداد المتطوعين المشاركين في البرامج التطوعية التي ترعاها الجامعة العربية المفتوحة	٦,٢,٦م		
عدد المراكز التي يتم استحداثها	٦,٣,١م	التوسع الجغرافي في المملكة العربية السعودية	٦,٣م
عدد الفروع التي يتم استحداثها	٦,٣,٢م		
النمو في أعداد الطلبة نتيجة التوسع	٦,٣,٣م		
نسبة إسهام الجامعة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠	٦,٤,١م	الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠	٦,٤م
مستوى رضا الطلبة عن خدمات التقنية التعليمية	٧,١,١م	الوصول إلى أعلى توظيف للتكنولوجيا في التعليم والبحث العلمي بما يعزز التحول الرقمي الشامل في الجوانب الأكاديمية والبحثية	٧,١م
مستوى رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية عن خدمات التقنية الداعمة للعملية التعليمية والبحث العلمي	٧,١,٢م		
مستوى الإنفاق السنوي على البنية التحتية التقنية	٧,٢,١م		٧,٢م

استمرار تطوير البنية التحتية التقنية ورفع كفاءتها ومرونتها بما يتواءم مع التطورات السريعة في التكنولوجيا وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتحسين جودة الخدمات لجميع المستفيدين	٧,٢,٢م	مستوى رضا الطلبة عن خدمات البنية التحتية التقنية
	٧,٢,٣م	مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن خدمات البنية التحتية التقنية
	٧,٢,٤م	مستوى رضا الموظفين عن خدمات البنية التحتية التقنية
تعزيز خدمات وأنظمة المعلومات للمعلومات لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في كافة المجالات وتوظيف ذكاء الأعمال لتطوير البيئة المؤسسية وتعزيز فاعليتها	٧,٣,١م	مستوى الإنفاق السنوي على خدمات وأنظمة المعلومات
	٧,٣,٢م	تقويم المستفيدين من خدمات وأنظمة المعلومات
	٧,٣,٣م	نسبة الإجراءات الإلكترونية من مجموع كافة الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال.
	٧,٣,٤م	عدد تقارير ولوحات التحكم الخاصة بذكاء الأعمال التي تخدم عملية اتخاذ القرار في القطاعات المختلفة
الوصول إلى حد أعلى من أمن المعلومات وإدارة المخاطر	٧,٤,١م	عدد الحوادث الخاصة بأمن المعلومات
	٧,٤,٢م	رضا المستفيدين عن خدمات أمن المعلومات
	٧,٤,٣م	نتائج تقييم الأمن السيبراني الداخلية والخارجية ذات الخطورة العالية
	٧,٤,٤م	عدد برامج وورش التدريب الخاص بالأمن السيبراني الذي يتلقاه الموظفون
تطوير القدرات البشرية بصفة دائمة لمواكبة التغيرات الجديدة	٨,١,١م	نسبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين خضعوا لدورات تدريبية
	٨,١,٢م	نسبة عدد الدورات التخصصية من إجمالي عدد الدورات
	٨,١,٣م	مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين عن البرامج التدريبية المقدمة لهم
	٨,١,٤م	نسبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين تم تقييمهم
	٨,١,٥م	نسبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين تم تحفيزهم
	٨,١,٦م	متوسط التحسن في أداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين
الاستمرار في رفع كفاءة المنظومة الإدارية	٨,٢,١م	نسبة منتسبي الجامعة الذين خضعوا لتناوب وظيفي من إجمالي الموظفين الذين تسمح وظائفهم بالتناوب
	٨,٢,٢م	نسبة المهام التي تلقى الموظفون المناوبون تدريباً عليها من إجمالي المهام المطلوبة
	٨,٢,٣م	نسبة الوظائف الرئيسية التي يتوافر بها متعاقب جاهز
	٨,٢,٤م	معدل رضا الموظفين عن كفاءة المنظومة الإدارية
	٨,٣,١م	نسبة استبقاء الموظفين الجدد لأكثر من عام

نسبة استكمال ملء الوظائف الشاغرة من الوظائف المستهدفة	٨,٣,٢م	الاستمرار في	٩,١م
نسبة استبقاء الموظفين	٨,٣,٣م	استقطاب واستبقاء	
نسبة تسرب الموظفين الذين يغادرون الجامعة لأسباب غير التقاعد	٨,٣,٤م	الكفاءات من	
نسبة أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد	٨,٣,٥م	الموظفين وأعضاء	
نسبة أعضاء هيئة التدريس بالدوام الكامل من إجمالي العدد	٨,٣,٦م	هيئة التدريس من	
نسبة الوعي والمعرفة بالجامعة لدي المجتمع	٩,١,١م	تطوير وتنفيذ خطة	٩,١م
الزيادة في عدد التقارير الإعلامية عن أنشطة الجامعة	٩,١,٢م	استراتيجية إعلامية	
الزيادة في عدد المشاركين في صفحات الجامعة بمواقع التواصل الاجتماعي	٩,١,٣م	لزيادة الوعي والمعرفة	
مستوى سمعة الجامعة لدى أصحاب المصلحة	٩,١,٤م	بالجامعة وتقوية	
ترتيب موقع الجامعة الإلكتروني عربياً	٩,١,٥م	سمعتها ومكانتها محلياً	
الزيادة في عدد القصص والموضوعات الإعلامية الإيجابية	٩,١,٦م	و إقليمياً ودولياً	
نسبة تطبيق الهوية البصرية للجامعة	٩,٢,١م	بناء وتنفيذ خطة	٩,٢م
عدد الأفلام الدعائية والمطبوعات والمنشورات الداعمة لهوية الجامعة	٩,٢,٢م	استراتيجية لتعزيز	
مستوى إدراك المجتمع لمختلف مكونات هوية الجامعة	٩,٢,٣م	هوية الجامعة	

مؤشر مشاركة الخريجين	١٠,١,١م	تطوير علاقات قوية	١٠,١م
عدد الخدمات المقدمة للخريجين	١٠,١,٢م	ذات منفعة متبادلة	
مستوى رضا الخريجين عن الخدمات المقدمة	١٠,١,٣م	مع الخريجين وتعزيز دورهم في إبراز سمعة الجامعة وتنويع مصادر تمويلها	
عدد الشراكات الفاعلة مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية	١٠,٢,١م	زيادة عدد الشراكات	١٠,٢م
عدد الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة والدولية والتنمية والتعليمية	١٠,٢,٢م	الفاعلة محلياً	
عدد النشاطات والفعاليات المشتركة والناجئة عن الشراكات	١٠,٢,٣م	و إقليمياً ودولياً	